

**Giacomo Büchi
Monica Cugno**

**LE IMPRESE
ULTRACENTENARIE
DI SUCCESSO IN ITALIA**

**Strategie e governance
di impresa nel lungo periodo**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Giacomo Büchi
Monica Cugno**

**LE IMPRESE
ULTRACENTENARIE
DI SUCCESSO IN ITALIA**

**Strategie e governance
di impresa nel lungo periodo**

FrancoAngeli

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Dobbiamo abituarci all'idea: che ai più importanti bivi della vita, non c'è segnaletica.

Ernest Hemingway

INDICE

Introduzione	pag. 11
---------------------	---------

PARTE PRIMA IL MODELLO ANALITICO-INTERPRETATIVO ADOTTATO

1. Il quadro teorico di riferimento	» 17
1.1. L'evoluzione dei concetti longevità e vitalità di impresa	» 17
1.2. L'ideale ciclo di vita dell'impresa	» 20
1.3. La differente durata delle realtà imprenditoriali	» 23
2. Le determinanti della longevità e vitalità delle im- prese: la review della letteratura	» 27
2.1. La metodologia adottata	» 28
2.1.1. La validazione del modello teorico	» 30
2.1.2. Il modello teorico	» 31
2.2. La mappa dei fattori di vitalità	» 32

PARTE SECONDA I RISULTATI DELL'INDAGINE EMPIRICA DELLE IMPRESE ULTRACENTERIE ITALIANE

3. Gli aspetti metodologici della ricerca	» 45
3.1. Il processo di definizione della popolazione di rife- rimento	» 47

3.2. Il profilo del collettivo indagato	pag.	49
4. I fattori di energia vitale riconosciuti dall'imprenditore	»	61
4.1. L'identità del nome della famiglia	»	62
4.2. Il marchio	»	64
4.3. La solida reputazione economico-patrimoniale	»	65
4.4. La rilevanza del prodotto	»	66
4.5. La capacità di riconoscere, valutare e cogliere le opportunità	»	68
4.6. L'avvalersi di maestranze qualificate	»	69
4.7. L'attenzione al cliente	»	70
4.8. Il patrimonio di valori etici	»	72
4.9. Il radicamento con il territorio	»	74
4.10. Lo sviluppo di capacità relazionali esterne all'impresa	»	76
4.11. La famiglia nella governance di impresa	»	77
4.12. Non aprirsi al capitale di terzi	»	78
4.13. La refrattarietà a intraprendere investimenti	»	80
4.14. Il ruolo del leader nella continuazione di impresa	»	81
4.15. L'operare in mercati internazionali	»	82
4.16. La ragnatela dei fattori sentiti	»	84
5. I principali cambiamenti dell'attività di impresa	»	86
5.1. I mutamenti dell'attività produttiva	»	87
5.2. Le trasformazioni legate all'innovazione	»	89
5.3. Le modificazioni della gamma di prodotti e di marchi	»	93
5.4. La crescita dimensionale	»	95
6. La struttura organizzativa e la gestione delle risorse umane	»	97
6.1. La formalizzazione dell'organizzazione	»	98
6.2. Gli investimenti in risorse e conoscenze	»	99
6.3. La rilevanza delle risorse umane per l'impresa	»	103
6.3.1. La capacità di costruire risorse umane con skill riconosciuti unici	»	103

6.3.2. Il limitato turnover delle persone che lavorano nell'organizzazione	pag. 104
6.3.3. Chi è al servizio di chi?	» 106
7. Gli strumenti per la salvaguardia del valore creato nel tempo	» 108
7.1. L'influenza degli elementi costitutivi del brand	» 109
7.1.1. Il nome o le iniziali del nome della famiglia	» 111
7.1.2. Lo slogan	» 113
7.1.3. Lo stemma della casata	» 114
7.1.4. Il simbolo, il logo e il nome del prodotto	» 115
7.1.5. I premi e i riconoscimenti	» 116
7.1.6. L'anno di fondazione	» 118
7.1.7. Il luogo di origine e i simboli della zona	» 118
7.2. L'heritage industrial	» 120
7.2.1. La sede storica e il locale storico	» 123
7.2.2. I musei di impresa	» 123
7.2.3. L'archivio aziendale	» 124
7.3. La partecipazione a eventi culturali e artistici	» 124
8. L'apertura all'economia globale	» 126
8.1. Le caratteristiche delle imprese che internazionalizzano	» 127
8.2. I rapporti con le istituzioni internazionali	» 129
8.3. Il profilo dell'internazionalizzazione	» 131
8.3.1. L'internazionalizzazione dei mercati di sbocco	» 132
8.3.2. Risorse allocate all'estero	» 132
8.3.3. La dispersione geografica	» 133
8.3.4. L'orientamento internazionale del management	» 133
8.3.5. L'internazionalizzazione finanziaria	» 134
8.3.6. L'internazionalizzazione del business network	» 134
9. Il grado di apertura verso l'esterno	» 135
9.1. La rilevanza delle relazioni con i principali stakeholder	» 136

9.2. Le scelte di innovazione sociale	pag.	139
9.3. La creazione di network	»	141
9.3.1. I rapporti di collaborazione scientifica instaurati	»	142
9.3.2. L'attivazione di consulenze e supporti tecnici	»	143
9.3.3. La richiesta di aiuto ricevuta in situazioni critiche	»	145
9.3.4. L'offerta di sostegno ad altre realtà imprenditoriali	»	146
10. Considerazioni conclusive	»	149
10.1. La ragnatela degli investimenti	»	149
10.1.1. L'attrazione delle risorse umane e la formazione dei successori	»	149
10.1.2. L'attenzione al territorio	»	151
10.1.3. Gli altri investimenti	»	151
10.2. Le strategie future	»	152
10.3. Le azioni richieste alle istituzioni territoriali	»	153
10.4. Le linee di ricerca futura	»	154
Riferimenti bibliografici	»	157
Sitografia	»	172
Allegato	»	175

INTRODUZIONE

Il lavoro si inserisce nel filone di ricerca sulle determinanti della sopravvivenza di impresa su cui i due Autori hanno pubblicato alcuni contributi negli ultimi anni¹.

Le imprese ultracentenarie italiane rappresentano indiscutibilmente un modello imprenditoriale di successo: sono realtà sopravvissute a due guerre mondiali, a recessioni e boom economici, all'avvento dell'ICT e alla recente crisi globale.

La reazione delle realtà imprenditoriali alle trasformazioni degli scenari di riferimento (sociali, culturali, politici, economici, tecnologici) e interni (stili di governo, paradigmi e modelli organizzativo-gestionali, asset strategici) è fondata su un elemento cardine: la capacità di produrre quel cambiamento necessario per la continuità dell'organizzazione. La considerazione si rivolge al fatto che, superate le fasi iniziali di criticità della loro creazione, le realtà imprenditoriali non sono mai certe di mantenersi automaticamente con caratteristiche di sistematicità² a tempo indefinito né devono presumere questo. Esse devono interrogarsi se stanno conservando e rafforzando le

¹ Diversi sono i contributi realizzati. L'ultimo in ordine di tempo ha riguardato il ruolo che le caratteristiche finanziarie hanno sulla continuazione della stessa (Büchi e Cugno, Accepted); altri hanno approfondito le determinanti della sopravvivenza di impresa: nel settore high-tech (Büchi e Cugno, 2013), nel tessuto delle cooperative sociali (Büchi, Cugno e Giovando, 2014). Agli studi empirici si affianca l'analisi della review delle determinanti della continuazione di impresa (Büchi, Cugno Submitted).

² Una preziosa rassegna sulla gestione, organizzazione e direzione delle imprese – filone del general management – in adattamento è offerta tra gli altri da Bedeian e Wren (2001), Golinelli (2010) e Cafferata (2014).

condizioni che hanno consentito loro di prosperare o, se al contrario, le stanno perdendo.

Questo contributo si propone di perseguire i seguenti obiettivi.

Individuare i fattori di longevità e vitalità che hanno consentito alle imprese ultracentenarie italiane di sopravvivere e di eccellere.

Distinguere gli elementi di riconosciuti dall'imprenditore come fattori di successo (sentiti) da quelli effettivi (reali). L'identificazione è resa disponibile attraverso la costruzione di un insieme di indicatori messi a punto dall'équipe di ricerca e successivamente validati da un pool di esperti.

Circoscrivere le sfide delineate dal mutamento degli scenari di riferimento, la capacità di gestire problemi e opportunità a esse associati e la loro specifica declinazione in relazione alla natura di impresa ultracentenaria.

Determinare le politiche strategiche del cambiamento attivate dall'organizzazione economica e/o ritenute utili per supportare la governance del sistema impresa.

Valutare l'incisività sul tessuto imprenditoriale ultracentenario dei seguenti elementi: rapporto tra membri dell'impresa (famigliari e non) e altri stakeholder; utilizzo delle risorse tangibili, intangibili e umane; unicità delle conoscenze e competenze; gestione dell'innovazione; rilevanza dei prodotti e marchi storici nella continuazione di impresa.

Il raggiungimento di questi obiettivi deve tener conto:

- della possibilità di identificare diverse tipologie di impresa ultracentenaria;
- dell'esistenza di sensibili differenze nelle caratteristiche organizzative fondamentali (dimensioni, caratteristiche strutturali, modelli di management) e negli altri aspetti gestionali della vita di impresa.

La ricerca parte dalla ricostruzione della letteratura nazionale e internazionale sul filone della longevità e vitalità dell'impresa e del family business.

Il quadro che scaturisce dalla letteratura sui fattori esplicativi della sopravvivenza è integrato per mezzo della realizzazione di *focus group* e interviste a testimoni privilegiati e *opinion leader* del territorio, proprietari e manager delle imprese ultracentenarie.

Le informazioni raccolte costituiscono la base per la costruzione di un questionario, somministrato on-line in forma anonima, alle imprese ultracentenarie italiane.

I dati, organizzati in un data-base e sottoposti ai normali controlli di validità, sono elaborati attraverso il ricorso di tecniche di analisi dei dati uni- e bi-variate e a opportune rappresentazioni grafiche.

I risultati prodotti dal percorso di ricerca sopra descritto, costituiscono oggetto di una mirata riflessione sia da un punto di vista delle letterature di impresa che dal punto di vista territoriale.

La struttura della monografia

Il percorso argomentativo è riflesso in dieci capitoli ciascuno dei quali circoscrive e affronta specifiche *research question*.

La *prima parte* – primo e secondo capitolo –, identifica, attraverso un'analisi di review della letteratura di management, la longevità di impresa e i fattori che consentono ai soggetti economici di perdurare nel tempo.

La *seconda parte* esamina i risultati dell'analisi empirica condotta su una popolazione di riferimento di 178 imprese ultracentenarie italiane allo scopo di indagare i fattori di longevità e vitalità che hanno concesso loro di far evolvere il business nel corso del tempo.

Il *terzo capitolo* approfondisce la metodologia utilizzata per individuare la popolazione di riferimento e descrive le caratteristiche strutturali del collettivo preso in esame.

Il *quarto capitolo* analizza i fattori che l'imprenditore giudica fondamentali per la continuazione della sua organizzazione. La valutazione – misurata con una scala likert 1-5 – viene condotta attraverso una batteria di dimensioni individuate nella letteratura fondamentale per la longevità di impresa.

Il *quinto capitolo* investiga i mutamenti delle risorse chiave (attività produttiva, prodotto, processo, marchi, dimensione di impresa) a disposizione dell'organizzazione.

Il *sesto capitolo* valuta la struttura organizzativa e la gestione delle risorse umane. Le competenze professionali delle persone che lavorano all'interno dell'impresa viene valutata in base alla formazione: acquisita sul campo, certificata da titolo di studio di medio e alto livello, appresa da specializzazioni nel settore.

Il *settimo capitolo* indaga i vantaggi che scaturiscono all'esperienza e dalla familiarità della realtà imprenditoriale con il patrimonio dell'identità proveniente dalla storia, della cultura, delle tradizioni e dal territorio. Tali elementi hanno la possibilità di creare un valore competitivo basato sulle discriminanti del brand storico e del patrimonio industriale.

L'*ottavo capitolo* esplora il profilo delle realtà imprenditoriali che internazionalizzano. L'analisi si concentra sulle risorse allocate all'estero, sulla dispersione geografica, sull'orientamento internazionale del management, sull'internazionalizzazione finanziaria e sull'internazionalizzazione del business network.

Il *nono capitolo* ripercorre il grado di apertura verso l'esterno dell'organizzazione. Si tratta di misurare la rilevanza delle relazioni con i principali stakeholder del sistema impresa, sulla valutazione delle scelte di innovazione sociale perseguite e della creazione di network di impresa.

Il *decimo capitolo*, a chiusura del lavoro, fornisce un quadro degli investimenti che gli imprenditori delle realtà ultracentenarie desiderano intraprendere per valorizzare l'attività futura dell'impresa e degli investimenti che vorrebbero vedere realizzati dai diversi policy maker. Il capitolo è completato spunti per ricerche future.

La Prof.ssa Monica Cugno ha definito l'impianto del lavoro e l'indagine empirica. La struttura del testo risulta così ripartita: il Prof. Giacomo Büchi ha curato il capitolo 1; la Prof.ssa Monica Cugno le restanti parti del lavoro.

Ringraziamenti

Gli Autori ringraziano tutti coloro che hanno collaborato al progetto e hanno fornito preziosi spunti.

Università di Torino, luglio 2015

Giacomo Büchi e Monica Cugno

Nota a margine: saremmo lieti di ricevere le opinioni dei nostri Lettori. L'apprendimento, d'altronde, è un processo continuo...
E-mail: giacomo.buchi@unito.it; monica.cugno@unito.it

PARTE PRIMA
IL MODELLO ANALITICO-INTERPRETATIVO
ADOTTATO

1. IL QUADRO TEORICO DI RIFERIMENTO

1.1. L'evoluzione dei concetti longevità e vitalità di impresa

Lo scenario del sistema imprenditoriale che emerge dall'analisi dei vari istituti di ricerca economica mostra come la crisi ha e sta ancora selezionando le imprese nei vari settori economici.

Il lavoro introduce i criteri che individuano un'organizzazione come longeva partendo dal riconoscimento di alcuni riferimenti dottrinali.

Alla luce della crisi economica in atto, la dinamica della competizione impone sempre più ai soggetti economici la darwiniana necessità di interpretare il proprio ruolo nell'ambiente economico.

La “continuità dell'attività di impresa” e di “vitalità dell'istituto economico” costituiscono uno dei fondamentali concetti dello studio delle discipline dell'Economia e gestione delle imprese fin dalle sue origini. Il filo conduttore degli studi può essere analizzato, pur senza pretesa di esaustività, in Tavola 1.1.

La continuazione di impresa è misurata dalla durata della realtà imprenditoriale, cioè il tempo trascorso dalla data di costituzione dell'organizzazione (William e Jones, 2009). Sotto questo aspetto la continuità di impresa può essere utilizzata come sinonimo di sopravvivenza delle imprese¹ ed è adoperata come una misura alternativa² del

¹ È utile precisare che il tema della longevità è analizzato negli studi della sopravvivenza delle imprese come sinonimo di successo (Lee *et al.*, 2005).

² Secondo tale filone di ricerca i tradizionali indicatori economici-finanziari non sono sufficienti ad esprimere lo “stato di salute” attuale né tantomeno il futuro mantenimento della

successo dell'impresa: più a lungo rimane in vita la realtà, e di conseguenza evita l'uscita dal tessuto imprenditoriale, e maggiore sarà la sua riuscita (Van Praag, 2003). Lo mettono in luce gli studi di management, lo testimoniano le alcune realtà imprenditoriali che operano ininterrottamente da molti decenni, in alcuni casi da secoli³, lo valorizzano le associazioni e le istituzioni pubbliche a supporto della longevità⁴.

La longevità è la capacità fisiologica di un organismo di sopravvivere oltre il limite ritenuto medio alla specie alla quale appartiene. In questa accezione il termine rimanda al numero di anni in cui il soggetto può rimanere in vita.

Si può quindi definire “impresa longeva” quella realtà imprenditoriale che ha una aspettativa di vita superiore alla media. I vari studi che hanno indagato il fenomeno⁵ sono concordi nell'individuare che l'impresa ha una durata breve: oltre il 30% delle imprese italiane non superano i sei anni di vita (Unioncamere Nazionale, 2009) mentre per le realtà imprenditoriali giapponesi e europee superano di poco i dodici anni (De Geus, 1997: 2); le organizzazioni imprenditoriali con maggior capitalizzazione – misurata con l'indice S&P 500 – a malapena raggiungono nel settennio 2005-2012 la maggiore età (Foster, 2012).

capacità competitiva della realtà imprenditoriale; senza contare che il successo è un qualcosa di effimero se non destinato a persistere nel tempo.

³ Ne sono esempi le imprese giapponesi Nisiyama Onsen Keiu – fondata nel 705 – e Houshi Onses – attiva dal 717 – che operano rispettivamente nei servizi di ospitalità e ristorazione (Funabashi, 2009; Goto, 2013); ma non mancano realtà nostrane quali Pontificia Fonderia Marinelli – nata nell'anno 1000 ad Agnone (Isernia) –, Barone Ricasoli S.p.A. Agricola – che ha visto la luce nel 1141 a Firenze, Barovier & Toso vetreria artistica che ha iniziato la sua attività nel 1295 a Murano (Venezia) e la lista potrebbe continuare.

⁴ Le associazioni più conosciute sono: a livello internazionale, *The Tercentenarian Club* (Inghilterra) e *Les Hénokiens* (Francia); a livello nazionale, *Unione Imprese storiche e Imprese Storiche Italiane*, *I Centenari*, *Associazione Aziende Storiche Campane*, *Associazione Imprese Storiche Fiorentine*, *Unione Imprese Storiche Toscane*. Un quadro puntuale sulle iniziative a supporto delle realtà imprenditoriali che hanno compiuto un importante percorso storico è offerto in Giarretta (2004); Poutziouris *et al.* (2006); Sandler (2011), Rossato (2013: 31-92). Nello sviluppo della conoscenza delle realtà imprenditoriali longeve è doveroso anche ricordare anche l'*Associazione Italiana Archivi e Musei d'Impresa “Museimpresa”* (www.museimpresa.it) e le iniziative poste in essere da alcune Camere di commercio (tra le altre Torino e Varese, anche se con termini temporali più brevi) e da Unioncamere Nazionale con il Registro nazionale delle imprese storiche. Infine da ricordare il progetto *La memoria del futuro* posto in essere da Confindustria nel 2010 in occasione dei festeggiamenti per il proprio centenario.

⁵ Per un'analisi approfondita delle determinanti della mortalità di impresa si vedano tra gli altri Stamm e Lubinski, 2011 e Lubinski *et al.*, 2011.

Tav. 1.1 – Le principali definizioni di longevità e vitalità di impresa

Autore	Definizioni
Paccas (1935 e 1939: 239)	L'impresa è una combinazione durevole di lavoro, capitale e tecnica (dotato) di forza vitale o fervore vitale o forza interna aziendale (1939:244-245) che non conosce morte fisiologica (1939: 239).
Zappa (1956: 37-38)	L'impresa è un istituto economico destinato a perdurare, alla ricerca di continuità economica per un'opera non mai compiuta.
Gianessi (1960: 73 e 93)	Impresa come un fenomeno di tempo, che solo nel tempo può trovare la sua esplicazione.
Merlani (1963: 35)	La continuità dell'impresa deve essere il pensiero primo del dirigente: ogni scelta deve sempre correlate le necessità dell'oggi con le probabili necessità del domani.
Masini (1970: 10)	Impresa come istituto economico duraturo.
Fazzi (1982: 87)	La salda continuità di esistenza dell'impresa costituisce la costante mira di chi ne regge le sorti.
Rullani (1984: 44)	Il sistema (impresa) [...] arriva a porsi come fine in sé, portando avanti prima di tutto la sopravvivenza.
Beer (1985: 63)	Un sistema che sopravvive, rimane unito ed è integrale; omeostaticamente equilibrato sia internamente che esternamente e possiede inoltre meccanismi ed opportunità per crescere e apprendere, per svilupparsi e adattarsi, e cioè per diventare sempre più efficiente nel suo ambiente.
Golinelli (2000a)	Un sistema che sopravvive, rimane unito ed integrale, un sistema che è omeostaticamente equilibrato e che possiede meccanismi ed opportunità per crescere e apprendere, per svilupparsi e adattarsi. [...] (Il sistema vitale deve porre in essere) costantemente relazioni e interazioni con il contesto, al fine di assicurarsi la sopravvivenza e lo sviluppo (:110)

Fonte: elaborazione propria

La crisi economico-finanziaria iniziata nel 2008 ha intensificato tale selezione, mantenendo in vita le imprese più “sane”. Le realtà più “deboli”⁶ sono infatti destinate ad allearsi o a essere acquisite da realtà più forti o ancora chiudere definitivamente⁷.

⁶ In alcuni casi si tratta di istituzioni economiche in grado di accumulare grandi risorse – tangibili, intangibili e umane – ma con fragili modelli di business o che non sono in grado di superare i vari momenti di discontinuità interna ed esterna.

⁷ È utile in questa sede ricordare la classificazione proposta da Arrighetti (1991) tra: *mortalità apparente* dovuta a fusioni, trasferimenti e trasformazioni di natura giuridica dell'istituto